

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO GRUPO APCER:
PROPOSTA DE REFORMULAÇÃO**

ANDREIA MERÍCIA ENCARNÇÃO ORNELAS

OUTUBRO – 2016

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO GRUPO APCER: PROPOSTA DE REFORMULAÇÃO

ANDREIA MERÍCIA ENCARNÇÃO ORNELAS

PRESIDENTE: PROFESSORA DOUTORA RITA DA CONCEIÇÃO MARTO

ORIENTAÇÃO: PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO

VOGAL: PROFESSORA DOUTORA MARIA DEL PILAR CONDE

OUTUBRO – 2016

Resumo

O presente projeto tem como objetivo a apresentação de uma proposta de reformulação e de melhoria do sistema de avaliação de desempenho no Grupo APCER.

Da combinação da análise das melhores práticas verificadas na literatura disponível e da caracterização da organização e do seu sistema de avaliação de desempenho atual (e respetivas limitações identificadas), sugere-se uma reformulação do processo que possa integrar e combinar uma avaliação de competências e comportamentos (mantendo o método utilizado atualmente), com uma avaliação de objetivos organizacionais e individuais, conciliando uma avaliação qualitativa e quantitativa.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Gestão de Recursos Humanos; avaliação por objetivos; competências; APCER.

Abstract

The goal of this project is to present an improving proposal for the performance management system in APCER's Group.

From the combination of the analysis from the available literature's best practices and the organization's description, as well as its currently used performance management system (and the limitations identified), emerges a process redesign proposal that can integrate and combine a competence and behavior evaluation (keeping the method used presently), with an evaluation of organizational and individual goals, conciliating a qualitative and quantitative evaluation.

Key-words: Performance evaluation; Human Resources Management; evaluation by objectives; competences; APCER.

Índice

Resumo	3
Abstract	3
Agradecimentos	5
1. Introdução	6
2. Revisão da Literatura	8
Processo de Avaliação de Desempenho	8
Objetivos da Avaliação	8
Fontes da Avaliação	11
Métodos da Avaliação	16
Erros Comuns na Avaliação de Desempenho	21
Entrevista de Avaliação (<i>feedback</i>)	23
3. Projeto	25
Caracterização da Organização	25
O Sistema de Avaliação de Desempenho do Grupo APCER	26
Metodologia e Resultados da Fase Preparatória	28
Análise e Discussão de Resultados	29
4. Conclusão	35
Limitações e Implicações	36
Desafios Futuros	37
Bibliografia	38
Anexos	41
Anexo 1	41
Anexo 2	42
Anexo 3	43
Anexo 4	44

Agradecimentos

À minha família, em especial os meus pais, por todo o apoio incondicional em toda a minha vida, pelo encorajamento, pela aposta constante na minha formação e no meu conhecimento e por, enquanto miúda, sempre me incentivarem a estudar e a procurar mais e melhor, sempre sem pedir nada em troca.

Ao Marco, por toda a partilha durante praticamente metade da minha vida, por todo o carinho, compreensão e apoio nos momentos em que os prazos apertaram e outras coisas tiveram que ficar para trás. E por todos os abraços dados, principalmente nos momentos de maior tensão – foram o incentivo perfeito!!

À minha orientadora, Doutora Helena Jerónimo, pela disponibilidade e pela orientação dada ao longo de todo o processo. E por todas as “*wake up calls*” que me ajudaram a desenvolver mais um pouco o projeto.

A toda a equipa do Grupo APCER, em especial ao Eng. José Leitão, que permitiu o desenvolvimento deste projeto e a proposta de algo diferente e inovador, sempre com a perspetiva da melhoria da equipa e da organização.

A todos os meus familiares e amigos que, de uma forma ou de outra, ajudaram a que esta etapa da minha vida fosse concluída com todo o empenho e dedicação.

1. INTRODUÇÃO

Desde o início do séc. XX, a componente “pessoas” atingiu cada vez maior importância no âmbito das organizações, uma vez que as pessoas são um dos principais fatores competitivos das empresas, acabando por ultrapassar outros fatores na busca de maior produtividade. Assim sendo, a Gestão de Recursos Humanos começou a assumir um papel cada vez mais relevante.

A avaliação de desempenho surge então como uma ferramenta de Gestão de Recursos Humanos que tem já o seu lugar consolidado na cultura e na estratégia organizacional. Aguinis *et al.* (2011) fala-nos inclusive de um inquérito realizado pelo *Sunday Times*, no Reino Unido, que identifica a gestão do desempenho presente no top 2 das funções de Gestão de Recursos Humanos mais importantes para as organizações. Sharma *et al.* (2016) vai um pouco mais longe e refere que os sistemas de gestão de desempenho eficazes são decisivos para o sucesso de uma organização. A avaliação de desempenho pode ser entendida como um processo que permite a avaliação e a apreciação de um colaborador no que respeita ao seu desempenho, ao seu potencial e ao seu desenvolvimento, num determinado espaço temporal, sendo uma ferramenta que permite, quando aplicada corretamente, valorizar o colaborador e a organização.

Na gestão estratégica de uma organização, os processos têm que estar todos interligados; o mesmo acontece com a Gestão de Recursos Humanos. Daí que a Avaliação de Desempenho esteja no centro de uma variedade de práticas de Recursos Humanos: como *inputs* podemos ter processos de recrutamento e seleção, gestão de carreiras, análise e descrição de funções; como *outputs* surgem muitas vezes os processos de compensações e benefícios, atribuição de prémios e recompensas, formação e desenvolvimento. Esta centralidade obriga a um sistema de avaliação de desempenho bem desenhado e que resulte numa melhoria da performance organizacional.

O projeto baseia-se no Grupo APCER, na análise do seu sistema de avaliação de desempenho e numa proposta de reformulação e de melhoria desse sistema, que permita dar uma resposta mais adequada às exigências da organização e do mercado. Ukko *et al.* (2008) defendem que um sistema de gestão do desempenho bem implementado pode ter um impacto bastante positivo no desempenho estratégico e financeiro da organização.

Este projeto está organizado em três partes. Na primeira é feita uma revisão de toda a bibliografia disponível sobre o assunto. Aqui são definidos alguns conceitos e algumas características essenciais para o processo de avaliação de desempenho. Importa referir que a base bibliográfica sobre esta temática é feita, essencialmente, através de alguns manuais específicos sobre a avaliação de desempenho e sobre a Gestão de Recursos Humanos e que são consideradas bíblias nestes assuntos, sendo difícil não recorrer aos mesmos para uma definição mais precisa. São identificados quais os objetivos, quais as fontes, quais os métodos de avaliação, bem como a importância atribuída à entrevista de avaliação. Na segunda parte é descrito e analisado o tema central do projeto e a investigação realizada, através de uma apresentação do Grupo APCER, bem como o seu atual sistema de avaliação de desempenho. Pretende-se ainda dar a conhecer a metodologia e os resultados da fase preparatória e analisar e discutir os resultados obtidos. É nesta fase ainda que surge a análise do sistema de avaliação de desempenho atualmente utilizado pelo Grupo APCER e as razões que levam à apresentação de uma proposta de reformulação e de melhoria do mesmo.

A fase final apresenta a conclusão sobre o projeto, as limitações/constrangimentos que foram surgindo, bem como sugestões de projetos futuros.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Processo de Avaliação de Desempenho

Com o peso crescente dado à gestão de pessoas, começa a surgir um novo processo de avaliação do seu trabalho – a avaliação de desempenho. Muitas investigações têm sido levadas a cabo com o objetivo de desvendar cada vez mais informação sobre a avaliação de desempenho, levando à conclusão de que existem várias perspetivas diferentes.

Segundo Caetano (2008), estas diferentes perspetivas dizem respeito ao enfoque em vários critérios: primeiro, nos instrumentos utilizados; segundo, nos processos cognitivos do avaliador; e, mais recentemente, no contexto e na forma como a avaliação se processa. “Avaliação de desempenho é um processo complexo que combina a definição e comunicação de objetivos de performance, sua orientação, revisão, feedback aos seus colaboradores, acompanhado de medidas corretivas para diminuir dificuldades no alcance dos níveis de performance.”, *in* Bogalho (1998), p. 32.

A avaliação de desempenho avalia o comportamento e as ações de um indivíduo durante um determinado período de tempo, em comparação com os objetivos e resultados esperados e propostos pela empresa. Implica uma comparação entre os resultados e os objetivos atingidos, mensuráveis e observáveis e os resultados/objetivos esperados e propostos pela empresa. De acordo com Aguinis *et al.* (2011), a avaliação de desempenho é a apreciação das forças e fraquezas dos colaboradores, num espaço de tempo definido.

Objetivos da Avaliação

Ao desenvolver um processo de avaliação de desempenho é essencial perceber quais são os objetivos da organização e dos indivíduos para a implementação de um sistema de avaliação de desempenho. Segundo McGregor (1957, *cit in* Caetano e Vala, 2000),

os principais objetivos das organizações prendem-se com a satisfação de três necessidades essenciais: uma da organização e duas dos indivíduos. No que diz respeito ao indivíduo, o objetivo é permitir que o avaliado conheça a apreciação feita sobre o seu trabalho e permitir que o avaliador possa aconselhar o colaborador no seu percurso profissional.

Aguinis *et al.* (2011) defende que um dos principais benefícios da avaliação de desempenho para os indivíduos é passarem a conhecer as suas forças e fraquezas, bem como poderem desenvolver atividades que permitam ir ao encontro destes dois pontos. Além disso, a informação fornecida aos colaboradores vai permitir uma maior ou menor motivação para o trabalho, consoante os resultados forem mais positivos ou mais negativos. Também deste *feedback* dependem os níveis de motivação e de produtividade dos colaboradores, o que pode ainda estar associado à importância atribuída à avaliação de desempenho como forma de promover o comprometimento dos colaboradores, o que poderá levar a níveis mais elevados de desempenho, segundo Mone and London (2010, *cit in* Gruman & Saks, 2011).

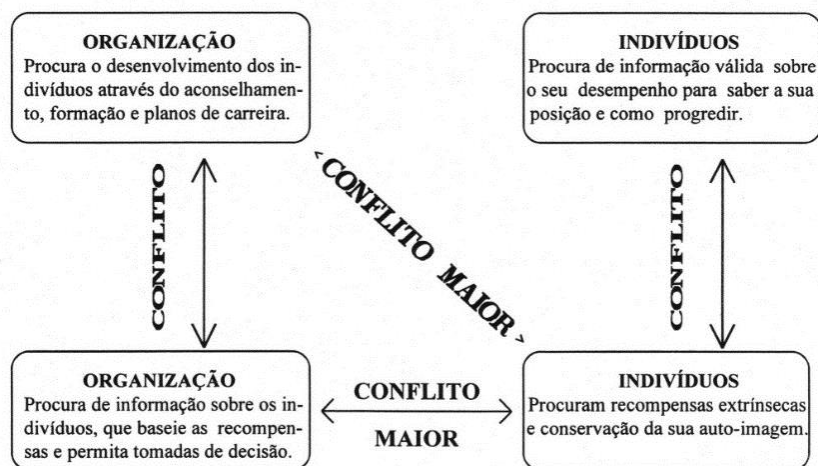
Ainda de acordo com McGregor (1957, *cit in* Caetano e Vala, 2000) e no que diz respeito à organização, o principal objetivo da avaliação de desempenho é ajudar nas decisões de gestão estratégica ligadas às transferências, promoções, remunerações, despedimentos, dispensas, etc., assumindo uma vertente mais administrativa. As avaliações são constituídas, habitualmente, por dois tipos de dimensões: uma de desenvolvimento e outra de avaliação (Boswell & Boudreau, 2002, *cit in* Kampkötter, 2016). Também Porter (1975, *cit in* Silva, 1995) define os objetivos organizacionais segundo duas vertentes:

- vertente puramente avaliativa, onde os principais objetivos são a possibilidade de fornecer *feedback* aos colaboradores, recolhendo um conjunto válido de informações que permitam e facilitem a tomada de decisão e que funcionem como um meio de alerta para um desempenho menos satisfatório.

- vertente de formação e desenvolvimento, cujos objetivos são: aconselhar e formar os colaboradores no sentido de melhorarem o seu desempenho e desenvolverem o seu potencial futuro, dando oportunidade à discussão com os colaboradores sobre as oportunidades de carreira e o seu planeamento; motivar os colaboradores através do reconhecimento e apoio; fortalecer e reforçar as relações entre a hierarquia e o colaborador; e diagnosticar os problemas individuais e organizacionais.

Dado que os objetivos individuais e organizacionais tendem a possuir diferentes vertentes, por vezes pode existir algum conflito entre as duas partes, principalmente no que diz respeito à transferência de informação válida. A existência destes conflitos pode ser verificada no quadro desenvolvido por Porter *et al.* (1957, *cit in* Silva, 1995):

Figura I – Conflitos entre objetivos organizacionais e individuais



Fonte: Porter *et al.* (1957, *cit in* Silva, 1995)

Por outro lado, existe uma terceira categoria de objetivos relativamente à avaliação de desempenho e que dizem respeito aos objetivos dos avaliadores. Segundo Murphy e Cleveland (1995, *cit in* Caetano e Vala, 2000), os objetivos dos avaliadores podem dividir-se em quatro tipos:

- Objetivos dirigidos para as tarefas – procurando a melhoria, ou pelo menos, a manutenção dos níveis de desempenho dos avaliados.

- Objetivos interpessoais – na tentativa de manter ou melhorar as relações entre colegas de trabalho, entre avaliadores e avaliados.
- Objetivos estratégicos – recorrendo à avaliação de desempenho para aumentar a sua reputação ou da sua equipa de trabalho.
- Objetivos internos – na tentativa de atingir os objetivos para reforçar os valores e crenças que tem face à avaliação de desempenho.

Cada parte envolvida no processo de avaliação de desempenho tem os seus próprios objetivos que vão ao encontro das suas necessidades. No entanto, para Murphy e Cleveland (1995, *cit in* Caetano e Vala, 2000) acaba por existir um certo consenso quanto aos objetivos globais de um processo de avaliação de desempenho, para a organização e os indivíduos:

- ✓ Dar *feedback* sobre o desempenho do colaborador;
- ✓ Melhorar as relações pessoais entre chefe e subordinado, tendo em vista um aumento do desempenho e da produtividade;
- ✓ Decidir sobre remunerações, atribuição de prémios, promoções, etc.;
- ✓ Melhorar o rendimento dos colaboradores;
- ✓ Perceber quais as necessidades de formação e de desenvolvimento;
- ✓ Promover o autodesenvolvimento dos colaboradores.

Fontes da Avaliação

Um dos primeiros passos a desenvolver num processo de avaliação de desempenho é definir quem irá fazer a avaliação, ou seja, a organização tem que escolher qual será a fonte da avaliação de desempenho de entre cinco possibilidades: o chefe imediato, o próprio avaliado (autoavaliação), os colegas, os subordinados (que avaliam o chefe) e a avaliação de 360 graus.

Em simultâneo, importa definir qual a periodicidade da avaliação de desempenho. Sousa *et al.* (2006) identificam que normalmente as avaliações são feitas uma vez por ano, ainda que, em funções muito operacionais, possam ser realizadas com uma periodicidade semestral ou trimestral. Camara (2015) identifica também a periodicidade anual como a mais utilizada, permitindo que a avaliação de desempenho possa ser realizada de forma coincidente com o ciclo de negócios da organização definido anualmente.

Tradicionalmente, as organizações optam por fazer uma avaliação de desempenho onde o responsável é o chefe imediato do avaliado. Murphy & Cleveland (1995, *cit in* Kampkötter, 2016) defendem que esta é uma das mais importantes e mais utilizadas práticas de Gestão de Recursos Humanos. A escolha recai sobre os chefes imediatos porque, para as organizações, são aqueles que detêm o poder legítimo para fazer avaliações aos seus subordinados e também porque conhecem bem o trabalhador e a forma como desempenham a sua função. Contudo, este tipo de avaliação (apesar de muito utilizado) pode apresentar vários erros e deficiências no que diz respeito à fidelidade, validade, exatidão e objetividade nas cotações efetuadas.

Por este motivo, surgiram outras opções relativamente às fontes da avaliação de desempenho que devem ser tomadas em consideração pelas organizações, como forma de melhorar, complementar ou robustecer os sistemas de avaliação de desempenho.

Autoavaliação

Podemos definir este tipo de fonte de avaliação de desempenho “(...) como o que faz coincidir em cada indivíduo a condição de avaliado e avaliador de si próprio(...)”, onde “(...) o melhor avaliador é o próprio avaliado, numa perspetiva de direção participativa por objetivos que desenvolve uma maior responsabilização e autonomia dos indivíduos”, de acordo com Moura (1991:197 *cit in* Silva, 1995:35).

A autoavaliação foi desenvolvida por McGregor (1957, *cit in* Caetano, 2008) em 1950. A sua teoria consiste na avaliação feita pelo próprio avaliado, uma vez que este conhece melhor que ninguém as suas capacidades, os seus objetivos, as suas necessidades, as suas forças e fraquezas. O avaliado passa a assumir um papel mais ativo uma vez que se torna responsável pela sua própria avaliação. Este tipo de avaliação incide, essencialmente, sobre ações específicas dos avaliados, tendo um carácter mais objetivo.

Apesar de a autoavaliação possuir vantagens importantes para a organização e para as pessoas envolvidas, existem também algumas desvantagens que dizem respeito, essencialmente, aos problemas psicométricos a ela associados e à questão do inflacionamento da autoavaliação. Thornton (1980, *cit in* Caetano, 2008:77) chegou à conclusão que “(...) as autoavaliações tendem a manifestar mais leniência, menos acordo com outras fontes, menos validade discriminante e menos fidelidade do que as cotações dadas pelos supervisores e pelos pares.”

Por outro lado, quando se fala em autoavaliação no contexto da avaliação de desempenho, é preciso ter cuidado com a questão do inflacionamento. A autoavaliação pressupõe a utilização da teoria da equidade desenvolvida por J. S. Adams em 1965. Segundo esta teoria, as pessoas podem fazer comparações tendo em conta padrões físicos ou sociais. Quando os padrões físicos não existem, as pessoas têm que fazer as suas comparações tendo como base as opiniões e as capacidades, ou seja, as cotações que atribuem a si próprias surgem da comparação com o desempenho dos outros (que são seus semelhantes), o que pode dar origem a problemas de leniência (pois fazem as suas cotações com valores superiores aos dos seus semelhantes). De acordo com Adams (1965), esta teoria pressupõe uma comparação entre *inputs*, como por exemplo, desempenho, experiência, conhecimentos, e os respetivos *outputs*, ou seja, recompensas, promoções, salário. O

rácio entre os *inputs* e os *outputs*, não só em comparação com os seus pares, mas também sobre si próprio, vai permitir identificar a existência ou não de equidade.

Apesar dos aspetos negativos associados à autoavaliação, este é um processo que favorece a participação do subordinado nas ações da organização e torna-o num agente mais ativo.

Avaliação pelos pares (pelos colegas)

Este processo consiste na avaliação de um colaborador pelos seus colegas de trabalho que possuem o mesmo nível hierárquico e que pertencem à mesma equipa de trabalho (Caetano, 2008).

Existem algumas condições essenciais ao desenvolvimento da avaliação por pares, desenvolvidas por Kane e Lawler (1978, *cit in* Caetano, 2008): deve haver grupos de colegas e de pares com visões comuns, com capacidade de perceção e interpretação dos comportamentos uns dos outros. Além disso, estes dois autores identificaram três tipos de métodos da avaliação por pares:

- Nomeação pelos pares – onde cada elemento indica quais os melhores e/ou quais os piores do grupo, não contando consigo. Este é um método útil para decisões sobre promoções, despedimentos ou transferências, mas não é adequado como instrumento de *feedback*.
- Cotação pelos pares – onde cada elemento do grupo dá uma pontuação a cada um dos outros elementos para cada uma das dimensões de desempenho, utilizando uma escala das que foram apresentadas anteriormente. Aqui o *feedback* já é possível e adequado.
- Ordenação pelos pares – cada indivíduo faz uma lista onde ordena e hierarquiza os outros elementos do grupo.

Uma das maiores vantagens da avaliação por pares consiste no facto de os índices das propriedades psicométricas serem mais elevados do que nas outras fontes da avaliação de desempenho. Isto acontece porque os colegas estão em melhor posição para se avaliarem uns aos outros, pois o nível de interação é mais elevado.

Por outro lado, este processo apresenta algumas desvantagens que dizem respeito às relações pessoais existentes entre colegas de trabalho que podem influenciar as cotações. Não é um processo muito utilizado nas organizações porque pressupõe alguma perda de poder por parte das chefias (que não participam no processo), abalando a atribuição de autoridade no seio das organizações.

Avaliação dos chefes pelos subordinados

Este tipo de avaliação é muito pouco desenvolvido pelas organizações. No entanto, existem dois autores, Bernardin e Beatty (1984, *cit in* Caetano e Vala, 2000), que desenvolveram três razões para escolher uma avaliação dos chefes pelos subordinados:

- ✓ é uma avaliação mais adequada aos modelos atuais de gestão que as empresas procuram implementar;
- ✓ a avaliação surge de um conjunto de opiniões e cotações independentes entre si;
- ✓ os subordinados encontram-se numa posição diferente dos restantes colaboradores para avaliarem os seus chefes.

As desvantagens deste tipo de avaliação prendem-se com a possibilidade de o subordinado não fazer uma cotação exata sobre o chefe, com medo de represálias por parte deste e, por outro lado, os subordinados nem sempre têm conhecimento de todas as funções que o chefe desempenha, para que possam fazer uma avaliação mais completa e correta.

Avaliação de 360 graus

Este tipo de avaliação consiste na avaliação do desempenho de um colaborador através da cotação por diversos avaliadores. A avaliação “360 graus” diz respeito à existência de um círculo de atores que estão envolvidos no desempenho do avaliado e que, por esse motivo, estão aptos para cotarem o seu desempenho. De acordo com Sousa *et al* (2006), os múltiplos avaliadores podem ser os chefes, os colegas, os subordinados, os próprios avaliados, os clientes externos e internos, os fornecedores, entre outros.

A principal vantagem deste tipo de avaliação prende-se com o facto de o avaliado receber um *feedback* do seu desempenho tendo como base várias perspetivas e vários avaliadores que mantêm uma relação profissional diferente com o avaliado. De acordo com Hui & Qin-xuan (2009), a avaliação 360 graus permite fazer a ponte entre a avaliação do desempenho do colaborador nas suas tarefas, mas também o desempenho nos vários contextos em que se insere. Mas para que este processo seja desenvolvido da melhor forma possível, é essencial que a organização cresça num clima de confiança e de comunicação entre todas as partes que a compõem, o que muitas vezes não acontece e pode prejudicar a avaliação de 360 graus.

Métodos de Avaliação

A questão das metodologias utilizadas para levar a cabo um processo de avaliação de desempenho é uma questão que tem sido alvo de muitas investigações. Os instrumentos devem ser bem construídos, válidos, sem erros de cotação e estas necessidades metodológicas nem sempre são totalmente atingíveis. Além disso, a metodologia utilizada difere consoante os objetivos e consoante as diferentes abordagens da avaliação de desempenho que cada organização define.

Rego *et al.* (2015) identificam dois eixos distintos que vão ajudar a organização a definir qual o método que melhor se adequa: por um lado, se a abordagem é mais

relativa ou absoluta, isto é, se existe comparação entre as avaliações; por outro lado, se o foco é mais comportamental ou nos resultados:

Figura II – Classificação dos métodos de avaliação



Fonte: Rego *et al.* (2015)

Todos os métodos de avaliação (centrados no comportamento ou nos resultados) apresentados a seguir têm como base as explicações de Rego *et al.* (2015).

Métodos de Avaliação centrados no Comportamento

Ensaio Narrativo

Este é o método de avaliação mais simples, pois consiste apenas numa narração dos pontos fortes e pontos fracos do avaliado, identificando ainda competências com potencial e apresentando sugestões de melhoria de desempenho. Este método poderá funcionar apenas numa perspetiva de desenvolvimento, uma vez que o foco está centrado naquele avaliado específico. Sendo que neste método não existe possibilidade de comparação de avaliações, porque cada avaliador tem os seus próprios critérios adaptados à realidade de cada avaliado, este é um instrumento

pouco utilizado, uma vez que não pode ser utilizado como *input* para outras práticas de Gestão de Recursos Humanos, como por exemplo, revisão salarial.

Escala Gráfica ou de Atributos

Consiste na apresentação de alguns traços ou fatores relativos a elementos de personalidade e comportamentais (considerados importantes para o desempenho de uma determinada função), nos quais o avaliador vai ter que julgar o avaliado marcando um ponto na escala que corresponda ao desempenho do colaborador. Nas principais vantagens deste método está a facilidade de construção e preenchimento, pois o avaliador apenas tem que assinalar qual o ponto da escala que corresponde ao desempenho do avaliado, bem como a possibilidade de realizar comparações entre os resultados dos avaliados. Como principais desvantagens temos o facto de estas escalas dependerem do julgamento do avaliador (uma vez que se baseiam em traços de personalidade), o que faz com que não seja possível controlar os erros de cotação e inferem um elevado grau de subjetividade, e também a falta de qualidade psicométrica.

Checklist Comportamental

Neste método é também utilizada uma escala de desempenho, mas o avaliador é confrontado com um conjunto de frases com descrições inerentes à função, tendo que atribuir uma determinada pontuação a cada uma das descrições.

Incidentes Críticos

Este instrumento é descrito como a observação e registo das ocorrências positivas e negativas decisivas para o êxito na execução de tarefas. O objetivo é anotar os comportamentos, os incidentes ocorridos para depois transmiti-los ao avaliado. O avaliador vai fazer uma lista de ocorrências positivas e negativas que aconteceram com o avaliado e vai, posteriormente, discuti-las com ele. O mais importante neste instrumento é a entrevista de avaliação, onde vai haver um *feedback* dos resultados ao

avaliado. O grande objetivo deste *feedback* é motivar o avaliado com os incidentes positivos e corrigi-lo quanto aos incidentes negativos. As principais desvantagens são: o tempo que este método leva ao avaliador, podendo interferir no tipo de incidentes reportados; não permitir o controlo sobre os incidentes a reportar; o *feedback* pode ser dado muito tempo depois do incidente, o que diminui o impacto sobre o desempenho real do colaborador; e a inexistência de uma quantificação do desempenho, o que impossibilita a realização de comparações.

BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*)

As escalas de avaliação ancoradas em comportamentos podem surgir como uma alternativa às escalas gráficas. Estas escalas são constituídas por comportamentos concretos possíveis para avaliar um determinado comportamento, ou seja, descrevem todos os comportamentos possíveis para um determinado critério numa determinada função. A maior vantagem deste instrumento será a possibilidade de colocar todos os avaliadores em pé de igualdade, isto é, a escala está completamente definida e não existe possibilidade de interpretações diversas. No entanto, a sua construção pode implicar custos e tempos elevados, devido à discriminação de todos os critérios e respetivas escalas.

Assessment Centers

Os *assessment centers* são processos de avaliação onde se recorre à aplicação de testes, exercícios e/ou simulações, que permitem aferir o desempenho do avaliado em relação a determinados critérios. São maioritariamente utilizados quando o objetivo é o desenvolvimento de carreiras ou avaliação de potencial.

Ordenação Simples

Este é um método comparativo que consiste em ordenar (através dos resultados e numa escala de ordem crescente e geral) indivíduos que desempenhem a mesma função. O avaliador faz uma hierarquia com os avaliados do melhor para o pior, em

termos do desempenho de uma mesma função. Este método de avaliação de desempenho termina quando o avaliador possui uma lista dos avaliados dispostos numa hierarquia, onde está definido quem é o melhor e quem é o pior no desempenho de uma determinada função. Para que este método possa ser eficaz na avaliação de desempenho, é essencial que existam, pelo menos, três indivíduos com funções semelhantes.

Poderá não ser o método mais adequado em termos de *feedback*, uma vez que não identifica quais são os critérios avaliados nem o desempenho esperado para cada um deles.

Comparações Emparelhadas

Este método consiste em comparar, de cada vez, pares de colaboradores e verificar qual dos dois é o melhor. Em cada par, o avaliador deve decidir qual o colaborador com melhor desempenho, tendo em consideração o desempenho global de cada um. O melhor em cada par vai fazer, depois, outras comparações noutros pares de indivíduos, com o objetivo final de se formar uma lista hierarquizada com todos os colaboradores avaliados.

Distribuição Forçada

É um instrumento que também tem como base a comparação com outros, mas aqui o objetivo não é ordenar uma a uma, mas sim grupos de pessoas que tenham níveis de desempenho semelhantes. Estes níveis de desempenho devem ser estabelecidos previamente e cada nível vai conter uma percentagem de colaboradores avaliados.

Métodos de Avaliação centrados nos Resultados

Gestão por Objetivos

Consiste numa comparação entre os resultados fixados ou esperados pela organização para cada colaborador e os resultados realmente alcançados. Os objetivos fixados pela

empresa é que devem orientar o seu desenvolvimento e funcionamento. Todo este processo desenvolve-se tendo como base a definição dos objetivos globais, a longo prazo, da empresa. A partir daí, definem-se outros objetivos para departamentos, chefias, para cada unidade.

Para que este método seja eficaz, é essencial que os objetivos definidos sejam SMART, ou seja, *specific* (específicos), *measurable* (mensuráveis), *achievable* (alcançáveis), *realistic* (realistas) e *time-bound* (com prazos definidos).

Este método permite dar um *feedback* específico e constante ao colaborador, minimiza a ocorrência de erros psicométricos e facilita os processos de gestão. No entanto, também tem algumas desvantagens, que consistem na dificuldade existente na avaliação e na definição dos objetivos e dos planos de ação e na falta de controlo sobre os objetivos que pode existir por parte do colaborador.

Balanced Scorecard

Este é um instrumento que permite a medição dos resultados de uma organização, de acordo com indicadores que são definidos e medidos periodicamente e que fazem também referência aos clientes, processos internos, inovação e desenvolvimento e à parte financeira. A aplicação deste método à avaliação de desempenho pode permitir uma maior proximidade dos objetivos da organização aos objetivos individuais. Por outro lado, segundo Hui & Qin-xuan (2009) o Balanced Scorecard é uma ferramenta que permite dar maior relevância a uma liderança mais objetiva, ao desenvolvimento corporativo, à satisfação do cliente e ao crescimento dos colaboradores.

Erros Comuns na Avaliação de Desempenho

A aplicação dos vários métodos de avaliação de desempenho pode provocar a existência de erros que poderão por em causa a qualidade dos resultados obtidos. É importante que estes erros estejam bem identificados, de modo a minimizar o seu

impacto na aplicação do processo. Sousa *et al.* (2006) identificam os principais erros que podem existir no processo de avaliação de desempenho:

Efeito de Halo/Horn

O efeito de halo/horn surge quando a primeira impressão que temos de uma determinada pessoa vai influenciar os julgamentos e avaliações que serão feitas sobre os seus comportamentos específicos. O que acontece é que a primeira impressão vai funcionar como base para todas as outras características da pessoa, sem fazer uma observação objetiva das suas ações.

Na avaliação de desempenho, este é um erro muito frequente e que impõe muito cuidado. Se um avaliador tem uma impressão pessoal positiva (efeito de halo) ou negativa (efeito de horn) sobre o avaliado, isso vai influenciar a sua avaliação e os resultados obtidos não serão específicos nem objetivos.

Tendência Central

É um erro também bastante comum que surge quando a tendência do avaliador é colocar todas as avaliações num patamar central, com as mesmas avaliações medianas, sem que ninguém se destaque, pela positiva ou negativa.

Efeito de Recenticidade

Propensão para a avaliação através da relevância dada apenas a situações que aconteceram recentemente, direcionando toda a avaliação para esse momento.

Erro Constante (Complacência/Rigor Excessivo)

O erro de complacência acontece quando os avaliadores fazem a cotação dos colaboradores sistematicamente acima do ponto médio da escala. Por outro lado, o erro de rigor excessivo surge quando as cotações atribuídas se situam, generalizadamente, abaixo do ponto médio da escala.

Erro de “Primeira Impressão”

Quando a primeira impressão que o avaliador tem sobre o avaliado vai condicionar todas as avaliações futuras e visão que tem sobre ele, mesmo que as condicionantes se alterem.

Erro de Semelhança

Tendência do avaliador de efetuar avaliações dos outros à semelhança de si próprio e da sua projeção pessoal.

Erro de Fadiga/Rotina

Quando existem várias avaliações a realizar, o avaliador pode acabar por não dar a devida importância a cada uma delas.

Incompreensão do Significado dos Critérios

Pode surgir quando o avaliador não compreende corretamente o significado dos critérios de avaliação, o que irá condicionar as avaliações que realiza, sem que isso dependa diretamente do desempenho efetivo do avaliado.

Entrevista de Avaliação (*feedback*)

Uma das últimas etapas de um processo de avaliação de desempenho diz respeito a uma entrevista que acontece entre o avaliador e o avaliado onde são fornecidos os resultados da avaliação feita ao desempenho do colaborador (o chamado *feedback*). É essencial que este *feedback* seja transmitido pois vai permitir ao avaliado saber em que posição se encontra em termos do seu desempenho, quais os erros cometidos de forma a evitá-los no futuro e quais os pontos positivos aos quais poderá dar continuidade.

De acordo com Rego *et al.* (2015), as entrevistas de avaliação de desempenho podem ser de carácter apenas avaliativo, para transmitir a avaliação num determinado espaço de tempo, em que o foco é o passado e onde os avaliadores se limitam a discutir o desempenho passado; ou podem ser de carácter de desenvolvimento, onde se discute

o desempenho no passado, mas também as perspetivas de futuro e o que poderá ser feito para a melhoria futura do desempenho.

É essencial que haja espaço para a comunicação entre o avaliador e o avaliado, pois este é um elemento fundamental ao correto desenvolvimento de um processo de avaliação de desempenho. Segundo Hui & Qin-xuan (2009), o *feedback* pode ter efeitos positivos nos comportamentos organizacionais e facilitar a aceitação do processo de avaliação de desempenho. Kampkötter (2016) defende ainda que o *feedback* é um dos principais condutores à satisfação no trabalho, o que permite um aumento da produtividade e desempenho. No seu estudo, Kampkötter (2016) identifica o *feedback* como um instrumento positivo na sua forma positiva ou negativa – o *feedback* positivo funciona como o reconhecimento do trabalho de um colaborador; mas o *feedback* negativo pode também ser encarado como um fator de evolução do colaborador, com a criação de um plano de desenvolvimento personalizado e adaptado.

Para alguns autores, tal como Peterson e Johnson, *cit in Johnson et al.* (2015), o *feedback* pode funcionar como uma ferramenta positiva ou negativa, de penalização ou de motivação.

3. PROJETO

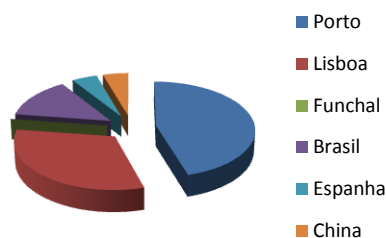
Caracterização da Organização

O Grupo APCER iniciou atividade em outubro de 1996 e atualmente presta serviços nas áreas de certificação, verificação, auditoria, inspeção, educação e formação e assessoria a organismos internacionais. Presente em 4 países, entre eles Portugal (3 escritórios), Brasil, Espanha e China, o Grupo APCER tem como visão ser reconhecida como uma empresa de confiança que atua em todo o mundo, e como missão proporcionar competência e confiança à sociedade. A visão e a missão estão assentes em 4 valores fundamentais: competência, compromisso, integridade e agilidade (Manual da Qualidade APCER, 2016).

Um organismo de certificação é uma entidade independente e devidamente acreditada para realizar atividades de certificação de produtos, serviços, sistemas de gestão, etc., num determinado âmbito e segundo um ou vários referenciais normativos. Segundo o *site* do IPAC – Instituto Português de Acreditação, existem neste momento 9 organismos de certificação acreditados para realizarem serviços de certificação de sistemas de gestão em Portugal.

À data de 31 de dezembro de 2015, o Grupo APCER contava com cerca de 77 colaboradores distribuídos geograficamente pelos 6 escritórios. Com uma percentagem significativa de mulheres (71,4%), e com um nível etário médio de 39 anos, apresenta um número de colaboradores com formação académica superior de 86%.

Figura III – Distribuição geográfica dos colaboradores do Grupo APCER



Fonte: Informação interna GRH APCER

Para além dos serviços corporativos, serviços partilhados, desenvolvimento operacional e mercados internacionais, o modelo organizacional da APCER assenta na existência de unidades de negócio designadas de *front office*, ou seja, áreas onde o contacto com o cliente é feito e onde os serviços são efetivamente prestados. As restantes áreas funcionam como áreas de suporte (Anexo 1).

O Sistema de Avaliação de Desempenho do Grupo APCER

O Grupo APCER tem implementado um sistema de avaliação de desempenho desde 2007, que tem sido utilizado e aplicado ao longo dos últimos 9 anos sem alterações. A avaliação é feita a todos os colaboradores do Grupo, com uma periodicidade anual, realizado habitualmente entre janeiro e março, sendo que a avaliação reporta ao desempenho do ano civil anterior. Foi identificado como objetivo principal deste processo a avaliação das competências comportamentais (como sejam a orientação para o cliente, o trabalho em equipa, a orientação para a conformidade/qualidade, a flexibilidade, etc.), dos conhecimentos e das *skills*. O momento da avaliação de desempenho surge como o culminar do acompanhamento diário *on job* efetuado pelos superiores hierárquicos diretos utilizando, conforme Murphy & Cleveland (1995, *cit in* Kampkötter, 2016) defendem, uma das fontes de avaliação mais utilizadas nas organizações. Ou seja, é neste momento que os possíveis *gaps* verificados ao longo do acompanhamento diário *on job*, que não possam ser suprimidos através de formação

on job, deverão ser identificados (por exemplo através da identificação das necessidades de formação, aspetos a melhorar, mudança de funções, etc.).

O processo de avaliação de desempenho no Grupo APCER inicia em janeiro, quando são enviados a todos os colaboradores, e respetivos avaliadores, os ficheiros para a avaliação referente ao ano anterior. Existem 3 ficheiros de avaliação diferentes – um para as funções de suporte ou *back office*, outro para as funções de *front office* e um último para as funções de chefia. Esta diferenciação prende-se com a necessidade de existirem diferentes competências a serem avaliadas nos diferentes níveis de funções; por exemplo, uma competência de liderança apenas faz sentido avaliar numa função de chefia. Cada competência tem uma ponderação diferente, tendo em consideração a sua relevância para cada tipo de função. Ao rececionar o ficheiro de avaliação, cada colaborador faz a sua própria autoavaliação, colocando em prática a teoria desenvolvida por McGregor (1957, *cit in* Caetano, 2008), e permitindo ao próprio ser também responsabilizado através da avaliação que faz do seu desempenho. Em simultâneo, o seu superior hierárquico faz a avaliação do desempenho desse mesmo colaborador ao longo do ano anterior. Para além das competências que são avaliadas através de uma escala de 0 (mau) a 5 (muito bom), existe também uma parte mais qualitativa, em que são descritos os pontos fortes/potencialidades e os pontos a melhorar, bem como outras sugestões de melhoria. Esta possibilidade de uma vertente da avaliação não apenas assente na identificação de um valor numa escala, mas numa vertente mais narrativa será uma mais-valia a manter, uma vez que segundo Brutus (2010), a combinação destes dois métodos tem habitualmente um resultado mais positivo para a organização e para o avaliado. Posteriormente, os 2 intervenientes reúnem-se para discutirem as duas avaliações (autoavaliação e avaliação pelo superior hierárquico), o que resultará numa avaliação de desempenho final e feita em acordo entre as partes. Toda a informação é analisada e validada pela Gestão de Recursos Humanos, o que irá posteriormente dar resultado aos vários

outputs anteriormente falados - atribuição de prémios de desempenho, promoções, evoluções de carreira, identificação de necessidades de formação e propostas de desenvolvimento futuro.

Antes da conceção e implementação deste processo, outros procedimentos foram realizados com o objetivo de permitir a existência de *inputs* para o processo de avaliação de desempenho, como por exemplo a criação de um Manual de Funções com a descrição de todas as funções, e respetivas competências, existentes na organização.

Da realização da avaliação de desempenho, que culmina com uma entrevista de avaliação, saem diversos *outputs* relevantes para a gestão estratégica da organização, como por exemplo, a atribuição de prémios de desempenho, promoções, evoluções de carreira, identificação de necessidades de formação e propostas de desenvolvimento futuro. Este é um ponto positivo deste sistema, e uma afirmação suportada pelos estudos de Kampkötter (2016) e de Ukko *et al* (2008), pois a combinação da avaliação de desempenho com a atribuição de prémios (monetários ou de evolução de carreira) pode ser um poderoso instrumento de Gestão de Recursos Humanos e que influencia diretamente a satisfação e a motivação dos colaboradores.

Metodologia e Resultados da Fase Preparatória

Este projeto assenta essencialmente numa investigação qualitativa realizada no Grupo APCER, que envolve as metodologias de análise documental e observação participante. A documentação já existente é bastante relevante para a investigação, uma vez que se trata de um processo realizado nos últimos anos e sempre com *outputs* bastante pertinentes para a gestão estratégica da empresa. Toda a documentação importante para este projeto foi disponibilizada pelo Grupo APCER. Através da observação participante, e uma vez que o projeto assenta num sistema que é realizado há alguns anos na organização, foi possível compreender as pessoas e esta atividade no contexto da ação propriamente dita, permitindo uma análise indutiva e compreensiva. De

acordo com Correia (2009), a observação participante é realizada em contacto direto com os intervenientes, no contexto em que a ação se desenrola, envolvendo inclusive a participação do investigador. A realização de uma avaliação de desempenho é, por norma, um processo confidencial, com poucos intervenientes, pelo que a escolha deste método facilita a obtenção de alguns indicadores sobre o processo, uma vez que a Gestão de Recursos Humanos está envolvida em todo o processo.

Análise e Discussão de Resultados

O objetivo deste projeto não é de todo alterar todo o procedimento existente, mas apenas apresentar uma proposta de reformulação, de melhoria, que vá ao encontro das perceções obtidas na organização, das melhores práticas identificadas na literatura existente e da cultura organizacional existente.

Ao longo dos anos tem-se verificado que, apesar da existência de uma taxa de 100% de cumprimento no processo de avaliação de desempenho, pelo facto de nunca terem existido alterações relevantes, a confiança e a satisfação dos colaboradores com o sistema atual já não é o mesmo. Penso que esta é uma perceção que se retira principalmente através da observação do clima da organização durante o período em que a avaliação de desempenho se realiza. Também a podemos suportar pela existência de alguns comentários escritos na avaliação de desempenho por parte dos avaliados – ex.: “espero que no próximo ano a avaliação de desempenho seja revista, uma vez que se mantém igual desde o início” (fonte: avaliação de desempenho de um colaborador, em 2015). Hui & Qin-xuan (2009) chegaram à conclusão que quando os resultados da avaliação de desempenho saem, a visão do trabalhador pode ser menos positiva, levando à existência de reclamações sobre a injustiça do processo. Ao longo dos últimos anos, existe um sentimento de injustiça e de comparação de avaliações entre colaboradores que se tem demonstrado apenas de uma maneira informal. Esta noção de justiça associada ao trabalho, identificada por Omar (2006), diz respeito às

percepções que os colaboradores têm dentro da organização do que é justo ou injusto. O que leva à adoção de determinados comportamentos, isto é, se existe o sentimento de justiça, isso provoca reações positivas em relação ao trabalho; se, de outra forma, o sentimento é de injustiça, essa percepção acaba por gerar insatisfação e desmotivação no trabalho.

Por outro lado, o atual sistema de avaliação de desempenho está assente apenas numa avaliação comportamental, que corre sempre o risco de ser demasiado subjetiva, pelo que o objetivo será que este sistema seja complementado com uma avaliação assente na definição de objetivos e resultados esperados. Segundo Aguinis *et al.* (2011) é essencial que a avaliação de desempenho consiga integrar uma avaliação feita sobre resultados (o que o colaborador produz ao longo do tempo) e comportamentos (a forma como esses resultados são atingidos). Hui & Qin-xuan (2009) concluem ainda que a avaliação de desempenho não pode servir apenas para avaliar ou controlar o comportamento dos colaboradores; antes sugerem que o processo deve permitir juntar a avaliação comportamental com uma avaliação de acordo com os objetivos estratégicos, o desenvolvimento organizacional, a satisfação do cliente e o desenvolvimento dos colaboradores.

Daí que se tenha chegado à conclusão de que seria vantajoso para o Grupo APCER propor uma alteração na avaliação de desempenho e no objeto da avaliação. Uma vez que existem atualmente 3 tipos de funções (*back office*, *front office* e funções de chefia), que englobam os 77 colaboradores, chegou-se à conclusão que, na perspetiva de um projeto-piloto, as alterações seriam propostas numa primeira fase apenas às funções de *front office*, ou seja, às funções de Gestor de Cliente e Gestor Comercial das várias Unidades de Negócio existentes. Por outro lado, a escolha das funções de *front office* para este desenvolvimento inicial deveu-se à maior facilidade em utilizar os objetivos organizacionais e de unidade de negócio, uma vez que os mesmos já estão implementados na organização, sendo apenas necessário integrá-los no processo de

avaliação de desempenho. Assim sendo, foi proposta a redação de uma nova ficha de avaliação de desempenho para as funções de *front office* assente numa combinação de avaliação de resultados de objetivos e avaliação de competências, não descurando a importância da identificação de aspetos positivos, aspetos a aperfeiçoar, alterações propostas e comentários relevantes (ver anexo 4). Esta nova ficha de avaliação de desempenho junta algumas propostas analisadas na revisão bibliográfica e que terão uma maior contextualização com a organização, os colaboradores e o processo. Estamos perante uma nova avaliação que, segundo Boswell & Boudreau (2002, *cit in* Kampkötter, 2016) e Porter (1975, *cit in* Silva, 1995) permitem ter não só uma perspetiva avaliativa, mas também uma perspetiva de desenvolvimento, sendo este um objetivo de carácter mais organizacional. Por outro lado, ao manter como *output* do processo o acesso a uma política de remunerações e de atribuição de prémios, continuamos a procurar aumentar a motivação do colaborador (Mone and London, 2010 *cit in* Gruman & Saks, 2011), bem como a sua satisfação e a satisfação com o seu trabalho e o seu desempenho (Kampkötter, 2016; Ukko *et al*, 2008).

Todos os finais de ano civil são comunicados os objetivos gerais a toda a organização, bem como os objetivos específicos de cada unidade de negócio, para o ano civil seguinte. Com este novo modelo, seria necessário neste mesmo momento definir os objetivos individuais de cada colaborador, que possam depois ser avaliados na avaliação de desempenho seguinte. Desta forma, passa a fazer sentido que os objetivos organizacionais, de unidade de negócio e individuais possam integrar a avaliação de desempenho, trazendo uma dimensão mais neutra e imparcial a este processo. Assim, poder-se-ia facilitar o comprometimento do colaborador num sistema mais fiável, objetivo e independente. Segundo a definição de Rego *et al.* (2015), esta nova ficha de avaliação passaria a integrar também um método de avaliação centrado nos resultados, através de uma gestão por objetivos (anexo 4). Aguinis *et al.* (2011) defende que um sistema de avaliação deve associar os objetivos da organização com

os objetivos individuais e esta nova avaliação surge numa tentativa que essa associação realmente aconteça.

Por outro lado, sugere-se uma diminuição das competências a avaliar, passando de 12 para 10 competências. Como podemos verificar no anexo 3, a antiga avaliação de desempenho permitia verificar 12 dimensões de carácter mais comportamental, assente numa escala do tipo BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*), conforme definição feita por Rego *et al.* (2015) – integração institucional, orientação para o cliente (interno/externo), trabalho em equipa, orientação para a conformidade/qualidade, comunicação, pró-atividade, flexibilidade, assiduidade/pontualidade, tempo de resposta, apresentação, negociação e persuasão e produtividade. As duas competências que proponho retirar na nova ficha de avaliação de desempenho são a assiduidade/pontualidade e apresentação (anexo 4). A decisão de retirar estas duas competências prende-se com o seguinte: são acima de tudo dois comportamentos que podem ser avaliados de outra forma: a assiduidade/pontualidade através dos registos de horários; a apresentação, sendo um comportamento bem definido no Procedimento de Gestão Administrativa de Recursos Humanos, pressupõe-se que o mesmo terá que ser sempre cumprido.

Também as novas escalas de avaliação propostas (anexo 4) são diferentes da anterior. No anexo 3 podemos encontrar uma escala de classificação de 0 a 5, onde o 0 corresponde a uma classificação de mau e o 5 a uma classificação de muito bom. Uma vez que a avaliação é um processo muito pessoal e pode transformar-se em algo mais emotivo, sugiro a utilização de uma escala com apenas 5 níveis (anexo 4) e com a alteração da definição de cada um dos níveis: 1 – insatisfatório; 2 – pouco satisfatório; 3 – satisfatório; 4 – bom; 5 – muito bom. A classificação zero tem uma conotação bastante negativa e esse não é o propósito de uma avaliação de desempenho. Por outro lado, no histórico das avaliações de desempenho feitas ao longo dos anos e através de uma análise das fichas de avaliação preenchidas, a classificação de zero

nunca foi utilizada, propondo-se a sua eliminação. Importa ainda referir que, para uma melhor perceção e consenso por parte dos utilizadores, foram definidos cada um dos níveis de avaliação das competências comportamentais (anexo 4), de forma a permitir uma utilização mais correta e homogénea deste instrumento. A escala utilizada para a avaliação por objetivos (anexo 4) foi proposta com apenas 4 níveis (4 – abaixo das expectativas; 3 – cumpre as expectativas; 2 – excede as expectativas; 1 – excelente), também com a definição de cada nível, por forma a uniformizar a sua utilização pelos vários intervenientes.

A nova ficha de avaliação de desempenho propõe ainda uma forma de preenchimento diferente e, possivelmente, mais fácil, uma vez que apenas é necessário preencher as tabelas com a classificação correspondente (anexo 4). Na antiga ficha de avaliação de desempenho (anexo 3) o preenchimento da classificação poderia ser uma dificuldade acrescida para quem, por exemplo, quisesse efetuar o preenchimento manual, pois obrigava a sobrepor os círculos amarelos por cima da classificação correspondente ao desempenho e à competência avaliados.

Na nova ficha de avaliação de desempenho (anexo 4) propõe-se a manutenção do conteúdo da 4ª folha, com espaço para a identificação dos pontos fortes/potencialidades, pontos a aperfeiçoar, sugestões de melhoria e comentários do avaliado. Da análise efetuada ao histórico das avaliações realizadas desde 2007, estes quatro campos são sempre preenchidos e servem posteriormente de *inputs* para outros processos de Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente, gestão do plano de formação, realização de planos de desenvolvimento pessoal e gestão de carreiras. Manter estas quatro informações na avaliação de desempenho permite dar resposta a uma sugestão de Brutus (2010), a de combinar uma avaliação quantitativa com uma avaliação qualitativa, uma avaliação com base em escalas com uma avaliação narrativa. Para além disso, e conforme Ferris *et al.* (2008) identificam, permitimos que

a avaliação de desempenho funcione como elo crítico de ligação com os outros sistemas de Gestão de Recursos Humanos.

A entrevista de avaliação manter-se-ia, reforçando a importância do *feedback* dado aos avaliados como ferramenta de motivação e de satisfação (Hui & Qin-xuan, 2009), sempre com impacto positivo no desenvolvimento do avaliado (Kampkötter, 2016), seja por via de *feedback* positivo (reforço e reconhecimento do desempenho), seja por via de *feedback* negativo (conhecimento de todas as limitações e pontos a aperfeiçoar e possibilidade de construir planos de desenvolvimento adaptados a todas as dificuldades apresentadas).

4. CONCLUSÃO

O projeto que aqui se apresenta teve o seu início numa perceção que fui tendo ao longo dos últimos 8 anos enquanto Gestora de Recursos Humanos da APCER. Apesar da existência de um sistema de avaliação de desempenho realizado anualmente desde 2007, o mesmo nunca sofreu alterações relevantes em termos de conteúdo, tendo sido sempre realizado da mesma forma e em relação aos mesmos critérios.

Estes 8 anos de experiência mostraram-me algum desconforto por parte dos colaboradores no momento da avaliação de desempenho. Por um lado, uma avaliação que nunca teve grandes alterações não acompanhou o crescente desenvolvimento da empresa; por outro lado, o facto de a avaliação de desempenho se basear apenas em critérios comportamentais sempre atribuiu um carácter bastante subjetivo a todo o processo, perdendo-se um pouco a objetividade inerente à avaliação de resultados e tantas vezes comentada pelos avaliados por altura da avaliação.

Com a ajuda de uma revisão da literatura existente sobre o assunto, foi possível identificar quais os objetivos, os métodos, as fontes, os erros associados à avaliação de desempenho para, deste modo, conseguir chegar a uma proposta de reformulação que pudesse dar resposta ao pretendido, suportando-me na ideia de Aguinis *et al.* (2011) de que o essencial é combinar uma avaliação de comportamentos com uma avaliação de resultados, com o objetivo de conseguir uma maior abrangência do desempenho dos colaboradores. Desta forma será possível provocar nos colaboradores um sentimento de satisfação, motivação e até de um maior comprometimento com o processo e com a organização.

A proposta deste projeto é precisamente a integração da avaliação comportamental e, necessariamente, mais subjetiva, com a gestão por objetivos, com base em resultados organizacionais, de desempenho da unidade de negócio, e individuais. Desta forma a objetividade da avaliação permite um equilíbrio com o processo já existente. A nova

ficha de avaliação proposta recomenda ainda uma adaptação das competências a serem avaliadas, bem como a utilização de uma escala diferente e assente em apenas 4 níveis (para a avaliação por objetivos) ou 5 níveis (para a avaliação das competências). A organização da nova ficha de avaliação também sugere algumas alterações que permitam um preenchimento mais prático, imediato e facilitado.

De realçar que o processo de avaliação de desempenho está intimamente associado a uma política de atribuição de prémios, formação e desenvolvimento e gestão de carreiras, e sugere-se que assim se mantenha, dando continuidade a uma prática que permite aumentar a motivação do colaborador (Mone and London, 2010 *cit in* Gruman & Saks, 2011), bem como a sua satisfação com o trabalho e a organização (Kampkötter, 2016; Ukko *et al*, 2008).

A implementação desta reformulação irá implicar uma forte aposta na formação de avaliadores e avaliados, no sentido da homogeneização de todo o processo e em todas as áreas de *front office*. É essencial instruir corretamente os avaliadores, no caso os superiores hierárquicos, para a correta definição de objetivos, principalmente os objetivos individuais, uma vez que os objetivos organizacionais são definidos a outro nível.

Limitações e Implicações

O processo de avaliação de desempenho é todo ele bastante confidencial, envolvendo apenas o avaliador, o avaliado e a Gestão de Recursos Humanos para a análise dos resultados e implementação das alterações que daí advêm. Por outro lado, falar da avaliação de desempenho comporta sempre uma série de constrangimentos, que funcionam como uma limitação ao desenvolvimento do projeto e do trabalho de investigação, uma vez que existem poucas ou nenhuma evidências que demonstrem o descontentamento ou a falta de confiança dos colaboradores no processo de avaliação

de desempenho. Esta é uma ideia que foi surgindo ao longo dos anos através da observação das dinâmicas informais que decorrem durante a aplicação do processo.

Desafios futuros

Como proposta de investigação futura importa ainda sugerir a necessidade de avaliação da eficácia da implementação deste processo e, caso seja positiva, a adequação deste modelo às restantes funções da empresa (*back office* e funções de chefia). Com a implementação desta reformulação em toda a organização, com resultados positivos, sugere-se a realização de um barómetro para avaliar a satisfação e motivação dos colaboradores e qual o contributo do sistema de avaliação de desempenho.

Bibliografia

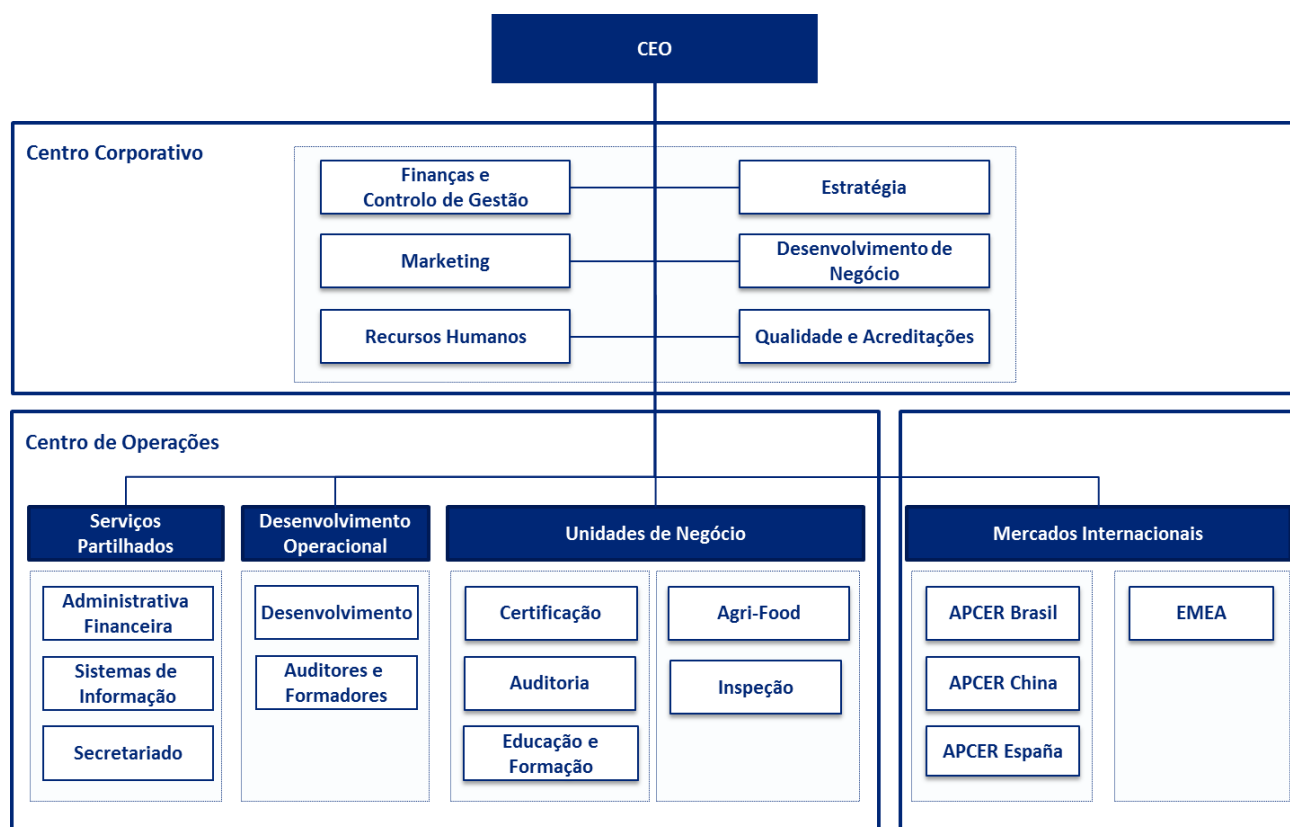
- ADAMS, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2, 267-299.
- AGUINIS, H., JOO, H., GOTTFREDSON, R. K. (2011). Why we hate performance management – And why we should love it. *Business Horizons* 54, 503-507.
- APCER (2016), *Manual da Qualidade* (documento interno).
- BOGALHO, S. (1998). *As Práticas da Gestão de Recursos Humanos e a sua Relação com o Desempenho Organizacional: uma abordagem ao sector bancário*, Lisboa: ISCTE, dissertação de mestrado.
- BRUTUS, S. (2010). Words versus numbers: A theoretical exploration of giving and receiving narrative comments in performance appraisal. *Human Resource Management Review* 20, 144-157.
- BUDWORTH, M. H. e MANN, S. L. (2011). Performance management: Where do we go from here? *Human Resource Management Review* 21, 81-84.
- CAETANO, A. (2008). *Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*, 2ª ed., Lisboa: Editora RH.
- CAETANO, A. e FERNANDES, A. (2000). *A Avaliação de Desempenho*, in A. Caetano & J. Vala (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 359-387), Lisboa: Editora RH.
- CAMARA, P. (2015). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho*, 2ª ed., Lisboa: Editora RH.
- CORREIA, M. C. (2009). A observação participante enquanto técnica de investigação. *Pensar Enfermagem* 13:2, 30-36.

- FERRIS, G. R., MUNYON, T. P., BASIK, K. e BUCKLEY, M. R. (2008). The performance evaluation context: Social, emotional cognitive, political and relationship components. *Human Resource Management Review* 18, 146-163.
- FLETCHER, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 774, 473-487.
- GRUMAN, J. A. e SAKS, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review* 21, 123-136.
- HUI, L. e QIN-XUAN, G. (2009). Performance appraisal: what's the matter with you? *Procedia Earth and Planetary Science* 1, 1751-1756.
- IPAC (2016). *Directorio de Entidades Acreditadas* [Em linha]. Disponível em <http://www.ipac.pt/docs/publicdocs/outros/DirectoriolPAC.pdf> [Acesso em 26/09/2016].
- JOHNSON, D. A., ROCHELEAU, J. M. e TILKA, R. E. (2015). Considerations in Feedback Delivery: The Role of Accuracy and Type of Evaluation. *Journal of Organizational Behavior Management* 35:3-4, 240-258.
- KAMPKÖTTER, P. (2016). Performance appraisals and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, publicado apenas online, disponível em <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2015.1109538> [acesso em 23/07/2016]
- LEE, M. e SON, B. (1998). The effects of appraisal review content on employees' reactions and performance. *The International Journal of Human Resource Management* 9:1, 203-214.

- NIIRANEN, V. (2008). The Many Purposes of Performance Evaluation. *International Journal of Public Administration* 31:10-11, 1208-1222.
- NURSE, L. (2005). Performance appraisal, employee development and organizational justice: exploring the linkages. *The International Journal of Human Resource Management* 16:7, 1176-1194.
- OMAR, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicologia y Salud*, 16:2, 207-217.
- REGO, A., PINA E CUNHA, M., GOMES, J., CAMPOS E CUNHA, R., CABRAL-CARDOSO, C. E MARQUES, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 3ª ed., Lisboa: Edições Sílabo.
- SARMENTO, M., ROSINHA, A. e SILVA, J. (2015). *Avaliação do Desempenho*, 1ª ed., Lisboa: Escolar Editora.
- SHARMA, N. P., SHARMA, T. e AGARWAL, M. N. (2016). Measuring employee perception of performance management system effectiveness. *Employee Relations* 38:2, 224-247.
- SILVA, A. (1995). *Avaliação de Desempenho: Uma Nova Abordagem Metodológica*, Lisboa: ISCTE.
- SOUSA, M., DUARTE, T., SANCHES, P. e GOMES, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas*, 9ª ed., Lisboa: Lidel.
- UKKO, J., TENHUNEN, J. e RANTANEN, H. (2008). The impacts of performance measurement on the quality of working life. *International Journal Business Performance Management* 10:1, 86-98.

Anexos

Anexo 1 – Organograma da organização



Fonte: Manual da Qualidade APCER, 2016

Anexo 2 – Descritivo Funcional Gestor Comercial e Gestor de Cliente



MANUAL DE FUNÇÕES GRUPO APCER

MF/7

Pág. 13 de 57

7. GESTOR COMERCIAL

Identificação da Função

Direção / Gabinete / Unidade de Negócio	Unidade de Negócio Certificação
Reporta a (reporting direto)	Diretor da Unidade de Negócio Certificação
Reporting Funcional (se diferente)	N.A.
Substituído por	Gestor Comercial Sénior

Competências / Qualificações requeridas

Conhecimentos e aptidões críticas	Experiência profissional de 3 anos em atividades ou entidades relacionadas com os sistemas de gestão, estando pelo menos 1 ano ligado à área comercial ou de gestão de clientes. Formação académica ao nível de licenciatura do 1º ciclo ou bacharelato. Conhecimentos específicos nas áreas de sistemas de gestão. Conhecimentos genéricos nas áreas de negócio da APCER. Conhecimentos dos princípios de auditoria, práticas e técnicas. Forte sentido de orientação para o Cliente externo. Capacidade de negociação e persuasão. Capacidade de cumprir objetivos e prazos. Capacidade analítica.
Conhecimentos e aptidões adicionais	Formação académica ao nível da licenciatura. Facilidade de comunicação. Aptidão para trabalhar em equipa. Dinamismo e pro-atividade. Flexibilidade. Capacidade de aprendizagem.

Outputs da Função

Responsabilidades:
<ul style="list-style-type: none"> Atividade comercial relativa a novos Clientes: prospeção de mercado e angariação de novos Clientes, elaboração de propostas de prestação de serviços, acompanhamento de propostas e análise do contrato; Colaboração na elaboração e posterior execução dos planos de marketing de produto e planos de venda; Prestação de informação a potenciais Clientes; Identificação de oportunidades para novos produtos no mercado; Desenvolvimento de produtos à medida do cliente e colaboração no desenvolvimento de novos serviços sob a coordenação da Direção de Desenvolvimento; Apoio à Direção de Decisão de Certificação no processo de decisão de certificação, através da participação na Comissão de Decisão de Certificação, quando solicitada por esta; Apoio à Direção da Qualidade e Acreditações no Processo Qualidade e Melhoria; Participação nas comissões técnicas de normalização quando designado como representante da APCER; Participação em Auditorias ou outras ações desenvolvidas pela APCER, em regime de exclusividade; Representação da APCER em Seminários, Conferências e Entregas Formais de Certificados.



MANUAL DE FUNÇÕES GRUPO APCER

MF/7

Pág. 21 de 57

12. GESTOR DE CLIENTE

Identificação da Função

Direção / Gabinete / Unidade de Negócio	Unidade de Negócio respetiva
Reporta a (reporting direto)	Coordenador ou Gestor de Projeto da Unidade de Negócio respetiva
Reporting Funcional (se diferente)	N.A.
Substituído por	Gestor de Cliente

Competências / Qualificações requeridas

Conhecimentos e aptidões críticas	Experiência profissional de 2 anos em atividades ou entidades relacionadas com os sistemas de gestão. Formação académica ao nível de licenciatura do 1º ciclo ou bacharelato. Conhecimentos específicos nas áreas de sistemas de gestão. Conhecimentos dos princípios de auditoria, práticas e técnicas. Forte sentido de orientação para o Cliente externo. Capacidade de negociação e persuasão. Capacidade de cumprir objetivos e prazos. Capacidade analítica.
Conhecimentos e aptidões adicionais	Experiência profissional de 3 anos em atividades ou entidades relacionadas com os sistemas de gestão. Formação académica ao nível da licenciatura e estudos complementares na área de sistemas de gestão. Facilidade de comunicação. Aptidão para trabalhar em equipa. Dinamismo e pro-atividade. Flexibilidade. Capacidade de aprendizagem.

Outputs da Função – Unidade de Negócio Certificação

Responsabilidades:
<ul style="list-style-type: none"> Gere a relação com o Cliente, em todas as fases da prestação do serviço, sendo responsável por toda a comunicação com o mesmo e pela gestão pró-ativa da relação com o Cliente; Assegura a prestação do serviço ao Cliente e o respetivo controlo de qualidade; Assegura a exploração de oportunidades de venda diversificada de produtos a Clientes existentes, elaborando propostas comerciais e procedendo ao respetivo acompanhamento; Planeamento e execução de todas as atividades relacionadas com a prestação do serviço: análise de candidaturas, programação de auditorias, análise de relatórios de auditoria e da resposta das organizações, faturação e emissão de certificados, atualização do sistema de informação, acompanhamento e agendamento das datas de realização de auditoria no próprio mês de realização; Acompanhamento e gestão dos Clientes com certificação suspensa; Prestação de informação a potenciais Clientes;



MANUAL DE FUNÇÕES GRUPO APCER

MF/7

Pág. 22 de 57

- Verificação técnica dos elementos para a tomada de decisão de certificação preparados pelo auditor coordenador a serem enviados para a Direção de Decisão de Certificação, incluindo a verificação da completude e correto preenchimento dos documentos e evidências associadas;
- Resposta e tratamento das solicitações originadas pela Direção de Certificação no âmbito da tomada de decisão de certificação;
- Emissão de registos de faturação a Clientes e acompanhamento do processo de cobrança para Clientes com pagamentos em atraso;
- Validação das notas de honorários de Auditores e outros prestadores de serviços subcontratados;
- Colaboração na elaboração e posterior execução dos planos de marketing de produto e planos de venda;
- Identificação de oportunidades para novos produtos no mercado e a atuais Clientes;
- Desenvolvimento de produtos à medida do Cliente e colaboração no desenvolvimento de novos serviços sob a coordenação da Direção de Desenvolvimento;
- Colaboração com a Direção de Auditores e Formadores na execução dos programas de treino dos auditores e alocação prioritária de auditores;
- Participação nas comissões técnicas no âmbito do subsistema de normalização do Sistema Português da Qualidade quando designado como representante da APCER;
- Participação em Auditorias ou outras ações desenvolvidas pela APCER, em regime de exclusividade;
- Apoio à Direção de Decisão de Certificação no processo de decisão de certificação, através da participação na Comissão de Decisão de Certificação, quando solicitada por esta;
- Apoio à Direção da Qualidade e Acreditações na análise e tratamento de eventuais reclamações de Clientes e reclamações sobre clientes APCER;
- Apoio à Direção da Qualidade e Acreditações no Processo de Qualidade e Melhoria;
- Representação da APCER em Seminários, Conferências e Entregas Formais de Certificados, bem como em reuniões de organismos nacionais e internacionais, quando solicitado.

Outputs da Função – Unidade de Negócio Auditoria e Inspeção

Responsabilidades:
<ul style="list-style-type: none"> Colaboração na elaboração de proposta de orçamento da unidade de negócio; Colaboração na execução e controlo do orçamento, assim como proposta de ações para correção de eventuais desvios; Elaboração de propostas de desenvolvimento da unidade de negócio; Prospeção e identificação de oportunidades de negócio; Operacionalização das atividades inerentes à unidade de negócio; Elaboração de propostas comerciais; Gestão de Clientes; Apoio técnico e interface com a Direção de Desenvolvimento nos projetos de desenvolvimento da unidade de negócio; Apoio técnico e interface com a Direção de Auditores e Formadores nos processos de qualificação dos recursos humanos afetos às atividades da respetiva unidade de negócio, por exemplo, inspetores, auditores, verificadores e formadores; Colaboração e interface com as restantes unidades de negócio sempre que necessário; Apoio à Direção de Decisão de Certificação no processo de decisão de certificação, através da participação na

Anexo 3 – Ficha de Avaliação de Desempenho antiga – *front office*

I207/2

I207/2

I207/2

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - Funções de Front-Office

Nome:
Direção/Unidade de Negócio/Gabinete:
Função:

Para o preenchimento da presente ficha de avaliação de desempenho, sobreponha os círculos amarelos que, com base na escala seguinte, melhor traduz o desempenho relativamente aos comportamentos descritos, no período de Janeiro a Dezembro do ano anterior

0	1	2	3	4	5
Mau	Mediocre	Razoável	Satisfaz Bastante	Bom	Muito Bom

1. Integração Institucional	0	1	2	3	4	5
Comportamentos através dos quais o colaborador demonstra a compreensão da visão, missão e valores da organização, bem como do contexto de mercado onde se insere a atividade, refletindo nas suas práticas, métodos e objetivos individuais a estratégia organizacional, de modo a que haja um alinhamento entre os mesmos. Comportamentos observáveis:						
<ul style="list-style-type: none"> Atua em favor de missão, objetivos e cultura de empresa. Coopera ativamente na prossecução dos objetivos organizacionais. Ajusta as suas decisões pessoais às necessidades da empresa. Defende e promove a imagem de empresa. 						

2. Orientação para o Cliente (Externo/Interno)	0	1	2	3	4	5
Compreender as necessidades do Cliente prestando-lhe um serviço que permita atingir, ou exceder, as suas expectativas de qualidade. Desenvolver, manter e potenciar relações de trabalho orientadas para o Cliente. Comportamentos observáveis:						
<ul style="list-style-type: none"> Coloca questões para identificar as necessidades do Cliente e deverá assegurar a fidelidade das informações que possui sobre o serviço a prestar ao Cliente. Compreende e adapta-se às intenções do Cliente, de forma alinhada com os procedimentos da APCER. Informa o Cliente atempadamente sobre qualquer alteração no decurso dos processos inicialmente delineados. Dá resposta ou encaminha prontamente as solicitações do Cliente. 						

3. Trabalho em equipa	0	1	2	3	4	5
Manifestação de comportamentos que evidenciam a facilidade do colaborador se integrar na equipa, cooperando, ouvindo, discutindo e analisando os inputs individuais, tendo com fim a criação de sinergias para alcançar os objetivos coletivos. Comportamentos observáveis:						
<ul style="list-style-type: none"> Empenha-se na colaboração com as outras direções de forma a facilitar o trabalho. Reconhece a importância da partilha da informação inter e intra departamental, incentivando a comunicação entre áreas. Mostra disponibilidade para o diálogo. Mantém uma atitude aberta para aprender com os outros. 						

4. Orientação para a conformidade/qualidade	0	1	2	3	4	5
Manifestação de comportamentos orientados para o cumprimento de normas e procedimentos estabelecidos na APCER. Comportamentos observáveis:						
<ul style="list-style-type: none"> Cumprir os procedimentos aplicáveis à sua Direção e Organização. Está consciente da importância do cumprimento dos procedimentos no desempenho da função. Identifica oportunidades de melhoria nos procedimentos existentes. Capacidade de aplicação dos conhecimentos técnicos, com rigor e competência, e de se manter atualizado. 						

5. Comunicação	0	1	2	3	4	5
Conjunto de comportamentos que evidenciam a capacidade do colaborador elaborar, definir e transmitir as suas ideias, de forma clara, concisa e concisa, de modo a que a mensagem chegue sem ruído ao receptor. Comportamentos observáveis:						
<ul style="list-style-type: none"> Demonstra capacidade de diálogo aos diversos níveis da empresa e do cliente, adaptando a linguagem ao contexto / interlocutor. Utiliza canais de comunicação eficazes dentro e entre departamentos. Escuta a opinião dos outros. Expõe as suas ideias com clareza, de forma escrita e oral. 						

6. Pró-atividade	0	1	2	3	4	5
O colaborador atua de forma pró-ativa, antecipando desafios e promovendo soluções, sem ser necessário dar-lhe ordens ou diretrizes, com o objetivo de melhorar a sua eficácia e eficiência profissional. Comportamentos observáveis:						
<ul style="list-style-type: none"> Mostra interesse por aprender e saber mais sobre o seu trabalho (ex.: é receptivo às ações de formação). Antecipa dificuldades / problemas, bem como as consequências de ações. Identifica dificuldades e define ações para superá-las. Introduz alterações no sistema e/ou métodos que permitam melhorar o desempenho / funcionamento. 						

7. Flexibilidade	0	1	2	3	4	5
Capacidade de adaptação a situações e timings de trabalho distintos e diversos, utilizando métodos, técnicas e estilos comportamentais variáveis consoante os objetivos definidos, equipa na qual está inserido ou projeto em desenvolvimento. Comportamentos observáveis:						
<ul style="list-style-type: none"> Mostra disponibilidade para executar tarefas novas. Revela uma atitude de constante aprendizagem face às situações de mudança. Adapta as suas regras de conduta em função de cada situação específica por forma a cumprir os objetivos. Revela abertura as ideias novas provenientes de diferentes fontes. 						

8. Assiduidade e Pontualidade	0	1	2	3	4	5
Cumprir o horário de trabalho definido e nunca falta ao trabalho, exceto quando motivos de força maior o exigem. Comportamentos observáveis:						
<ul style="list-style-type: none"> É assíduo. Cumprir o horário definido, permanecendo no local de trabalho. Notifica a empresa quando falta. 						
Mostra flexibilidade em situações pontuais que exigem reajustamentos no horário.						

9. Tempo de Resposta	0	1	2	3	4	5
Responde dentro dos prazos estabelecidos as solicitações dos Clientes (Externos e Internos) garantindo a satisfação dos mesmos. Comportamentos observáveis:						
<ul style="list-style-type: none"> Atribui a devida importância ao cumprimento de prazos. Envolve e mobiliza todos os elementos necessários, de modo a garantir uma resposta rápida e que satisfaça o Cliente. Garante o cumprimento dos prazos pré-estabelecidos. Bom senso na aceitação de compromissos no que respeita aos prazos acordados. 						

10. Apresentação	0	1	2	3	4	5
O colaborador cumpre na íntegra o dress code procedimentado, evidenciando que sabe adaptar o seu vestuário aos diversos contextos organizacionais, de modo a transmitir uma imagem cuidada. Comportamentos observáveis:						
<ul style="list-style-type: none"> A sua apresentação geral está adequada às suas funções. Tem consciência que a sua imagem representa a empresa. Revela preocupação com o seu aspeto exterior. Em situações / eventos especiais sabe adaptar-se às exigências em termos de apresentação. 						

11. Negociação e Persuasão	0	1	2	3	4	5
Utiliza mecanismos que lhe permitem convencer e influenciar os Clientes e colegas a aceitarem as suas ideias, projetos e objetivos, através da exploração e apresentação de argumentos convincentes. Comportamentos observáveis:						
<ul style="list-style-type: none"> Tem facilidade em expor as suas ideias. Gera empatie no interlocutor. Mostra determinação na defesa dos objetivos. Mostra capacidade de influenciar a mudança. 						

12. Produtividade	0	1	2	3	4	5
Manifesta-se na quantidade de ações desenvolvidas e esforço demonstrado com vista ao alcance de objetivos de desenvolvimento. Comportamentos observáveis:						
<ul style="list-style-type: none"> 1. Quantidade de trabalho desenvolvido e esforço demonstrado com vista ao alcance de objetivos de desenvolvimento. 2. Esforço desenvolvido no sentido de aumentar as ações de promoção. 3. Participa ativamente nas atividades sugeridas pela Organização, mostrando capacidade de trabalho. 4. Esforço desenvolvido no sentido de concretização de negócios. 						

Pontos Fortes / Potencialidades:

Pontos a Aperfeiçoar:

Sugestões de Melhoria		
Formação Profissional	Recomendações Específicas	Competências que revelou para além das necessárias para a sua função:
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Mudança de Funções para:	<input type="checkbox"/> Comerciais
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Mudança de Direção para:	<input type="checkbox"/> Chefias
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Outras:	<input type="checkbox"/> Outras:
<input type="checkbox"/>		

Comentários do Avaliado:

Assinatura Avaliador:	Data:
Assinatura Avaliado:	Data:

Anexo 4 – Proposta de nova Ficha de Avaliação de Desempenho – *front office*



Ficha de Avaliação de Desempenho – funções de front office

Nome	
Direção/Unidade de Negócio/Gabinete	
Função	
Período de Avaliação	

Avaliação de Objetivos Organizacionais, de Unidade de Negócio e Individuais (50% ponderação na avaliação final)

Consideram-se os seguintes níveis de desempenho da empresa medidos em função do atingimento do objetivo anual (Resultado Operacional do Grupo APCER Orçamentado e/ou Resultado Operacional da Unidade de Negócio do Grupo APCER orçamentado).

Níveis Empresa / Unidade de Negócio	Objetivo anual
Abaixo das expectativas (1)	RO inferior ao orçamento (<95%)
Cumpe as expectativas (2)	RO igual ao orçamento (95% a 110%)
Excede as expectativas (3)	RO acima do orçamento (110% a 125%)
Excelente (4)	RO supera orçamento (>125%)

Consideram-se os seguintes níveis de desempenho individuais medidos em função do atingimento do objetivo anual fixado.

Níveis Individuais	Objetivo anual
Abaixo das expectativas (1)	Não cumpre objetivos (<95%)
Cumpe as expectativas (2)	Cumpe objetivos (95% a 110%)
Excede as expectativas (3)	Acima dos objetivos (110% a 125%)
Excelente (4)	Objetivos superados (>125%)

Avaliação por Objetivos

Avaliação por Objetivos		
	Ponderação	Nível Avaliação
Objetivo 1 – Objetivos anuais empresa	20%	
Objetivo 2 – Objetivos anuais da Unidade de Negócio	20%	
Objetivo 3 – Volume de Vendas Individual	30%	
Objetivo 4 – Taxa de retenção de Clientes Individual	30%	
Avaliação final		

Avaliação de Competências Comportamentais (50% ponderação na avaliação final)

Definição de Escala de Avaliação	
Descrição	Definição do nível
Insatisfatório (1)	O desempenho foi inferior aos comportamentos e/ou objetivos definidos e esperados para a função.
Pouco satisfatório (2)	O desempenho relativo aos comportamentos e/ou objetivos não correspondeu na totalidade ao definido e esperado para a função ficando, em alguns pontos, aquém da expectativa.
Satisfatório (3)	O desempenho correspondeu aos comportamentos e/ou objetivos definidos e esperados para a função, apresentando um nível de desempenho adequado ao descritivo da função.
Bom (4)	O desempenho ultrapassou em alguns aspetos os comportamentos e/ou objetivos definidos para a função.
Muito Bom (5)	O desempenho ultrapassou amplamente os comportamentos e/ou objetivos definidos para a função

Avaliação por Competências		
	Ponderação	Nível Avaliação
Integração Institucional <ul style="list-style-type: none"> • Atua em favor da missão, objetivos e cultura da empresa • Cooperar ativamente na prossecução dos objetivos organizacionais • Ajusta as suas decisões pessoais às necessidades da empresa • Defende e promove a imagem da empresa. 		
Orientação para o Cliente (Externo/Interno) <ul style="list-style-type: none"> • Procura identificar as necessidades do Cliente • Compreende e adapta-se às intenções do Cliente, de forma alinhada com os procedimentos da APCER • Informa o Cliente atempadamente sobre qualquer alteração • Dá resposta ou encaminha prontamente as solicitações do Cliente. 		
Trabalho em equipa <ul style="list-style-type: none"> • Empenha-se na colaboração com as outras direções de forma a facilitar o trabalho • Reconhece a importância da partilha da informação inter e intra departamental, incentivando a comunicação entre áreas • Mostra disponibilidade para o diálogo • Mantém uma atitude aberta para aprender com os outros. 		
Orientação para a conformidade/qualidade <ul style="list-style-type: none"> • Cumpre os procedimentos aplicáveis à sua direção e organização • Está consciente da importância do cumprimento dos procedimentos no desempenho da função • Identifica oportunidades de melhoria nos procedimentos existentes • Capacidade de aplicação dos conhecimentos técnicos, com rigor e competência, e de se manter atualizado. 		

Comunicação <ul style="list-style-type: none"> • Demonstra capacidade de diálogo • Utiliza canais de comunicação eficazes dentro e entre departamentos • Escuta a opinião dos outros • Expõe as suas ideias com clareza, de forma escrita e oral. 		
Pró-atividade <ul style="list-style-type: none"> • Mostra interesse por aprender e saber mais sobre o seu trabalho e a sua função • Antecipa dificuldades/problemas, bem como as consequências das ações • Identifica dificuldades e define ações para as superar • Propõe a introdução de alterações no sistema e/ou métodos que permitam melhorar o desempenho e o funcionamento. 		
Flexibilidade <ul style="list-style-type: none"> • Mostra disponibilidade para executar tarefas novas • Revela uma atitude de constante aprendizagem face a situações de mudança • Adapta as suas regras de conduta em função de cada situação específica, por forma a cumprir com os objetivos • Revela abertura às ideias novas provenientes de diferentes fontes. 		
Tempo de Resposta <ul style="list-style-type: none"> • Atribui a devida importância ao cumprimento de prazos • Envolve e mobiliza todos os elementos necessários, de modo a garantir uma resposta rápida e eficaz • Garante o cumprimento dos prazos pré-estabelecidos • Revela bom senso na aceitação de compromissos no que respeita aos prazos acordados. 		
Negociação e Persuasão <ul style="list-style-type: none"> • Tem facilidade em expor as suas ideias • Gera empatia no interlocutor • Mostra determinação na defesa dos objetivos • Mostra capacidade de influenciar a mudança 		
Produtividade <ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de trabalho desenvolvido e esforço demonstrado com vista ao alcance de objetivos de desenvolvimento • Esforço desenvolvido no sentido de aumentar as ações de promoção • Participa ativamente nas atividades sugeridas pela Organização, mostrando capacidade de trabalho • Esforço desenvolvido no sentido de concretização de resultados 		
Avaliação final		

Avaliação Final		
	Ponderação	Avaliação
Avaliação por Objetivos	50%	
Avaliação por Competências	50%	
Avaliação Final		

Pontos Fortes / Potencialidades	
---------------------------------	--

Pontos a aperfeiçoar	
----------------------	--

Sugestões de Melhoria	
Formação Profissional	
Recomendações Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança de funções para: • Mudança de direção para: • Outras:
Novas competências reveladas	<ul style="list-style-type: none"> • Comerciais: • Chefia: • Outras:

Comentários do Avaliado	
-------------------------	--

Assinatura Avaliador		Data:
Assinatura Avaliado		Data: